

ドラッカーの理論と「経営者支配」(2)

立 山 柚 彦

目 次

はじめに

1. ドラッカーの産業社会論〔以上第60巻4号〕
2. ドラッカーの大企業論（その1）
3. ドラッカーの大企業論（その2）〔以上本号〕
4. ドラッカーの大企業論（その3）
5. ドラッカーの企業管理論

むすび

2. ドラッカーの大企業論（その1）

〔1〕第1節（『経営と経済』第60巻4号）で述べたように、ドラッカーは『産業人の未来（1942年）¹⁾』では大企業を大量生産工場と株式会社との二重の視角から捉えようとしたが、結局、後者の視角は彼の所有と支配の分離論を通してきわめて稀薄となっていた。²⁾このように生産力的・技術的視角が支配的な彼の大企業把握は、基本的には『産業人の未来』以後にも継承される。

ドラッカーは、『大企業概念（1946年）³⁾』では大企業を二つの概念で捉えようとする。そのうちの一つは、“Big Business”=「われわれの技術が要求する大規模な技術的に統合された単位」⁴⁾であり、これについて彼は次のように述べている。「大規模な産業単位は近代的な産業技術の単なる附随物ではなく、近代産業社会の中心そのものである。大規模な産業単位は、われわれ

の典型的な社会的現実となっている」；「特定の国で採用されている社会的組織の形態や政治的信念にかかわらず、Big Business は近代産業社会の一般的条件である⁵⁾」。このように、彼は生産技術単位としての“Big Business”をきわめて重視している。残されたもう一つの概念は、“corporation”＝「技術単位が組織され、そのことによってその単位が社会的にそして経済的に効果あるものとなる特殊の法律的経済的制度⁶⁾」である。この定義からも明らかなように、ここでの“corporation”は、「近代産業社会の中心そのもの」とされた大規模産業単位である“Big Business”を包摂する概念となっており、『産業人の未来』における形骸化しつつある“corporation”(第1節を参照)とは異なっている。また、彼の叙述からも明らかなように、ここでの“corporation”は、必ずしも本来の株式会社を意味するものではなく、大企業全般に適用可能な概念として使用される。したがって、以下では“corporation”を大企業と訳す。

また、『大企業概念』における大企業では、「人間の組織」という点が強調される。たとえば、彼は、同書第2章「人間行為体としての大企業(The Corporation as Human Effort)」第1節「生産組織(Organization For Production)」において次のように述べている。「われわれが大企業は一つの制度(institution)であると言う時、われわれはいかなる制度とも同様大企業を共通目的に対する人間的努力の組織(the organization of human efforts to a common end)のための一つ的手段だと言っているのである」；「大企業の本質が社会的つまり人的組織であるということは……」；「……われわれの大多数……は、近代的生産とくに近代的少量生産が原料や機械装置ではなく組織の原理——機械の組織でなく人間の組織——に、すなわち社会組織に基づいているということを理解できないでいる⁷⁾」。彼のこのような考え方は、『新しい社会——産業秩序の分析(1950年)』における少量生産原理の把握において一段と明確になる。たとえば、彼は同書において次のように述べている。「少量生産の原理は機械化の原理ではない。……この原理は社会の原理である。つまり人間の組織の原理である。フォードの工場における革新は機械力の組織ではなく、共同の仕事を遂行する人間の組織だったの

である⁹⁾。さらに、ドロッカーは、『新しい社会』において、大量生産の原理の本質が「専門化 (specialization)」と「統合 (integration)」にあるとも述べている¹⁰⁾。

米国では、第二次世界大戦中における戦時経済が資本と労働の集積・集中をもたらし、その結果、少数の金融資本系列の下に数百の産軍複合体としての巨大企業が成立した。これらの巨大企業が米国経済を支配したことは言うまでもない。また、米国は、国際的には世界資本主義の支配者としての地位を確立した。ドロッカーは、以上のような事実を踏まえ、第二次大戦後の1946年、『大企業概念』の冒頭近くで、「自由企業体制 (the free enterprise system) を作用させる米国の能力には、国内の安定のみならず、世界の平和もこれに依存している¹¹⁾」と述べている。「自由企業」が彼のもっとも大きな研究対象とならざるをえないわけである。しかし、彼は、「この研究の目的は自由企業のよしあしを検証することではなく、自由企業がそのつとめをはたす範囲およびなされるべくまだ残されているそれらのつとめの遂行への最も望ましい方向での接近を見出すことである¹²⁾」として、研究目的を限定する。同書では、彼は、大企業を、「庶民の生活慣習や生活様式の標準を設定する」、「われわれ自身の社会についての見通しを導き形造りかつ方向づけて決定する」、「その周囲にわれわれの社会的諸問題を結晶させ、われわれがそれら諸問題の解決を求める」¹³⁾ところの「代表的社会制度 (representative social institution)¹⁴⁾」として把握する。こうして、彼は、同書において、制度としての大企業の3つの分析視点、すなわち自律性 (autonomy)、「社会の倫理上の信条や約束 (society's ethical beliefs and promises)」、「社会の機能的要求 (the functional requirements)」¹⁵⁾を提示し、これに沿い分析を進めていく。¹⁶⁾岡本康雄氏は、『大企業概念』におけるドロッカーの制度としての大企業の分析を丹念にフォローした後、次のように指摘している。「このように彼の制度としての大企業は、産業社会一般との関係において、その実体の性格を制約されると同時に、産業社会の中核的構成要因のゆえに、この大企業の実体がもつ特質が、再び近代産業社会の特徴を規定するという、二重の関係において把握されている。 — なお、ここには、いわゆる制度学派の思

考が、彼なりに消化されている成果をみることのできる¹⁷⁾。なお、ドラッカーの制度としての大企業の分析は、『新しい社会』では、以下で見るように精密なものとなる。

〔2〕これまでの展開からはほぼ明らかなように、『大企業概念』に見られる大企業把握は『新しい社会』に継承されるが、つぎに『新しい社会』を中心にドラッカーの見解を見てみよう。ただし、後者では、前者の“corporation”に替えて、“industrial enterprise”もしくは単に“enterprise”という表現が用いられる。ここでは、これらを邦訳書にならい「産業企業体」、「企業体」と訳すこととする。

ドラッカーは、『新しい社会』では、まず、大企業を次のように規定する。「企業体は、産業国ではどこでもその¹⁸⁾決定的・代表的・構成的制度 (the *decisive, the representative and the constitutive institution*) となっている」；「産業企業体は自律的な制度 (an autonomous institution) である。それは、その機能面でそれ自身の法則と原理とを持っている¹⁸⁾」。彼の主張する(1)「決定的制度」、(2)「代表的制度」、(3)「構成的制度」、(4)「自律的制度」が何を意味しているのかについて、各々順に見ていこう。

(1) 「われわれは、未だに、産業社会の根本問題を、「体制 (system)」すなわち政治機構という上部構造を変えることによって解決できる問題として考えかつ論じている。しかし、真の問題は企業体の中にある。「体制」上の問題の解決によって企業体の構造が決定されるのではなからう。逆に、われわれが生活する体制が形づくられるのは、企業体の問題の解決の如何によるであろう¹⁹⁾」。経済上の大企業の役割は次のとおりである。「大半の人々は大産業企業体の一つにおいてすら働いていない。しかし、彼らの生計はそれらに依存している」。また、大企業は、賃金・労使関係の形態を設定し、価格政策等々の経済政策に大きな影響を与え、技術上の指導性も発揮する。「政府の産業統制・規制が目標としているのも大企業体である。大企業体は、社会全体のために社会的な形態²⁰⁾の工場共同体を確立する」。こうして、大企業は、産業社会の「決定的制度」なのである。

(2) 「大産業企業体は個々人の社会観を決定する。大企業体の世界から

明らかにかけ離れた小商店で雇われている人や街角のタバコ屋で雇われている人ですら、なお社会の基本的な誓約とか信条(basic promises and beliefs)が大企業体内においてどの程度充足されているかにしがつて、社会を判定する」。また、「大企業体は、最も純粹明瞭な形で産業社会の新しい組織原理を代表している」²¹⁾。「大企業体はわれわれの社会の秩序を真に象徴している」のであり、「われわれの産業社会の諸問題に取り組むことができるのは、産業企業体においてのみである。しがつて、われわれが産業企業体内に構築するであろう構造やその諸問題について見出す — または見出されない — 解決策が、社業社会の構造や問題の解決策を共に決定する」²²⁾。以上のような諸点から、大企業は産業社会の「代表的制度」なのである。

(3) 「企業体はその社会がどのように組織されていようと、本質的には同一の形態であらゆる産業社会に存在している。しがつて、それは構成的な制度である」²³⁾。これは、米国・ドイツ・英国の私企業、英国の公企業、そしてソ連の企業においてすら見られる、「所有と支配の分離(divorce of control from ownership)」を基礎としている。²⁴⁾ (なお、彼はここで経者権力正当化の問題について重要な指摘をしているが、この点については後述。)

(4) 「産業企業体は国家の創造物ではない。その権力は、株主やそのほかのいかなる所有者の委任にも依拠するものではない。事実、企業体の所有と支配は、ほとんど完全に分離している。企業体の機能は、本質的に国家の統御を越えており、政治体制とか政治理念のもっとも急激な変化によってもさして影響されない。企業体は、過去500年の間にわれわれの社会に出現した最初の自律的な地方制度(autonomous local institution)である」²⁵⁾。(他方で国家を重視する彼の見解については後述。)

以上のようなドロッカーの大企業把握に若干の検討を加えてみよう。彼は、(1)・(2)では「産業社会」における大企業の位置づけを行なっている。首肯しうる点もあるが、全体として、大企業の社会に対する影響力を一方的に強調し過ぎている。このような論理から生ずる一つの特徴は、社会的・体制的諸問題を企業内の諸問題に解消させてしまうことである。逆に言えば、企業内の諸問題が単なる経営問題にとどまりえないということである。この

点は、第1節で取上げた彼の社業社会論においても見られた。(3)・(4)は生産関係の無視、所有と支配の分離論ないし経営者支配論に基づいており、こうした点については第1節においても批判した。ただし、(4)との関連において注意しなければならない点は、(4)における企業の国家に対する自律性の主張にもかかわらず、次のように国家機能を重視する見解を見出すことができることである。「産業社会は非常に強力な中央政府を必要とする」²⁶⁾；「われわれの社会の主動力はただ一つではなく、少なくとも二つある。すなわち国家と企業である。これら両者は相調和して存続しなければならない」²⁷⁾。彼は、国家独占資本主義段階における大企業と国家との密接な関係を認識している。²⁸⁾

つぎに、ドラッカーのここでの企業制度論を経営者権力正当化との関連で見えてみよう。彼が大企業を「決定的・代表的・構成的・自律的制度」と捉える場合、大企業が社会の中心的位置にあって社会に対して決定的影響力を及ぼしているので、大企業は単なる利害者集団の利益ではなく社会的利益に奉仕しなければならない；そのためには経営者は利害者集団ことに所有者から独立していなければならないとの論理が、基底になければならない。ところが、彼にとっては、「所有と支配の分離」は既定の事実である。以上を念頭に置けば、彼が次のように主張しているのはごく当然と言えよう。「(所有と支配の——立山)分離は、自然であるばかりでなく、社会の利益にもなる。それ(所有と支配の分離——立山)は、明らかに、企業を株主、労働者または消費者のうちのどれか一集団の利益のためにではなく、社会の利益のために、すなわち後述のように経済的成果のために運営することができるし、また運営しなければならないという理念(the idea)を、表わしている」²⁹⁾。この「理念」は、「経営者支配」のための「理念」、したがって経営者権力正当化のための理論的な基盤ともなっている。第1節で述べたように、彼は、『産業人の未来』では財産権以外によって経営者権力を正当化しなければならないと訴えていたが、『新しい社会』では正当化の基盤を企業制度化を媒介とする「社会の利益」に見出したのである。(その具体的展開については後述。)こうしたなかで、次のように、以前における彼の経営者権力の正当性の把え

方そのものが変化していることも注目される。「……最も広く論議されている経営者権力の「正当性 (legitimacy)」の問題は、実際には、(所有と支配の — 立山) 分離とは関係なく、大企業体の経営者 (the management of a big business) が未だ所有権 (property) に基づいているところでも同一の形態で生じている」³⁰⁾。ドロッカーは、『産業人の未来』では第一節でも述べたように「所有と支配の分離」そのものが経営者権力を非正当化したと捉えていたが、ここでは所有は正当性の問題とは関係ないという主張に変わってしまっている。彼は、企業制度化を媒介とする「経営者支配の理念」によって、所有ないし資本という実体を経営者権力正当化の基盤から完全に追放してしまったわけである。³¹⁾

〔注〕

- 1) Peter F. Drucker, *The Future of Industrial Man—A conservative approach*, The John Day Company (N.Y.), 1942; 田代義範訳『産業人の未来』未来社, 1965年。
- 2) 以上については次を参照。岡本康雄『ドロッカー経営学 — その構造と批判』東洋経済新報社, 1972年, 47~49頁。
- 3) Peter F. Drucker, *Concept of the Corporation*, The John Day Company (N.Y.), 1946; 下川浩一訳『現代大企業論(上)(下)』未来社, 1966年。ただし、以下の訳文は、必ずしも同邦訳書のそれと同一ではない。
- 4) *Ibid.*, p. 4; 同邦訳書(上), 17頁。
- 5) *Ibid.*, p. 5; 同邦訳書(上), 19~20頁。
- 6) *Ibid.*, p. 4; 同邦訳書(上), 17頁。
- 7) *Ibid.*, pp. 20~21; 同邦訳書(上), 39~40頁。
- 8) Peter F. Drucker, *The New Society—The Anatomy of the Industrial Order*, Harper & Brothers Publishers (N.Y.), 1950; 現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957年。ただし、以下の訳文は、必ずしも同邦訳書のそれと同一ではない。
- 9) *Ibid.*, pp. 4~5; 同邦訳書, 17頁。(原文中のイタリック体の部分には傍点を付している。以下同様。) 以上については次を参照。岡本, 前掲書, 67~68頁/71~73頁。
- 10) *Ibid.*, pp. 20~26; 同邦訳書, 32~38頁。岩尾裕純氏は、ドロッカーが、専門化と統合を意味する「社会の原理」である大量生産の原理が世界的な規模で革命を展開させつつ

あり、この革命は何々主義とは何の関係もないと主張し、かつ大量生産の原理によって、「労働者の生産物および生産手段からの分離」が行なわれたと発言していることを、次のように批判しているが、同感である。「だがかれが、このような論拠を無理につくり出すのは、はなはだしい生産力論であるばかりでなく、むしろその後の論理から見て、資本主義体制が問題ではなく、生産力の発展がすべての社会問題の原因であるとすりかえることにねらいがあると判断せざるをえない。それによって、生産の社会化の発展と私的領有の増大が生まれる社会的な矛盾の方向が、生産関係の転換にむかわないようにあらかじめ論理をくみだてたものであろう」。—— 岩尾裕純「制度学派の新しい展開 —— ドラッカー、P.F.」同編著『講座経営理論 I —— 制度学派の経営学』中央経済社、1972年、440～441頁。

- 11) Drucker, *Concept of the Corporation*, p. 1 ; 前掲邦訳書(上), 14頁。
- 12) *Ibid.*, pp. 2～3 ; 同邦訳書(上), 15頁。
- 13) *Ibid.*, p. 6 ; 同邦訳書(上), 21頁。
- 14) *Ibid.*, p. 5 ; 同邦訳書(上), 20頁。
- 15) *Ibid.*, p. 13 ; 同邦訳書(上), 30頁。
- 16) 以上については次を参照。岡本, 前掲書, 69～79頁。
- 17) 岡本, 同上書, 80頁。
- 18) Drucker, *New Society*, p. 27 ; 前掲邦訳書, 39頁。
- 19) *Ibid.*, p. 28 ; 同邦訳書, 40頁。
- 20) *Ibid.*, pp. 29～30 ; 同邦訳書, 42頁。
- 21) *Ibid.*, p. 31 ; 同邦訳書, 43頁。
- 22) *Ibid.*, p. 33 ; 同邦訳書, 43～44頁。
- 23) *Ibid.*, pp. 33～34 ; 同邦訳書, 44頁。
- 24) *Ibid.*, pp. 34～36 ; 同邦訳書, 44～46頁。
- 25) *Ibid.*, p. 27 ; 同邦訳書, 39頁。
- 26) *Ibid.*, p. 36 ; 同邦訳書, 47頁。
- 27) *Ibid.*, p. 37 ; 同邦訳書, 48頁。
- 28) たとえば次を参照。岩尾, 前掲論文, 441～442頁。
- 29) *Ibid.*, p. 35 ; 同邦訳書, 45～46頁。
- 30) *Ibid.*, p. 35 ; 同邦訳書, 45頁。
- 31) 村田稔氏は以上の点について次のように述べている。「『新しい社会』になると, 所有

と支配の分離は現代社会の危機の要因としてとらえられなくなる」；「所有と支配の分離は、経営者権力合法化のためにむしろ都合のよいものとして規定されている」；「このように、『産業人の未来』における所有と支配の分離に基づく経営者権力の非合法性の主張から、財産権自体が合法性の根拠たりえないという考えへの重点の移行が現われてくるのである」——村田稔『経営者支配論』東洋経済新報社、1972年、114～115頁（第7章「経営者権力の合法化——ドロッカーの産業社会論」）。

3. ドロッカーの大企業論（その2）

本節では、前節で明らかにしたドロッカーによる「代表的・決定的・構成的・自律的制度」としての大企業把握を前提として、『新しい社会』を中心に、機能的側面からの彼の大企業把握について見てみよう。彼によれば、大企業は、(1)経済的制度、(2)統治的制度、(3)社会的制度という3重の性格を有している。つぎに、それぞれにかんする彼の見解を順に取上げ検討していくこととする。

〔1〕ドロッカーは、まず、「企業体は死活的に重要な経済的機能を果たすよう意図されている経済的制度(an economic institution)である¹⁾」と指摘し、次のように、経済的制度としての大企業の特徴を3点挙げている。

(1) 「……企業体にかんする重要な事実、企業体は集合的なもの(a collective)であるということである。生産者とは、現実には、機械に対してのみならず相互にもある明確な関係を保っている人々の大集団(large groups)から形成される機構(organisation)である²⁾」。

(2) 企業体は、機械設備・建物・機械および供給機構・販売機構、さらには人的機構(human organization)に対し、「必然的に大量の長期資本投下を必要とする。今日投下された資本は、相当の時間が経過しなければ生産的にはならないであろう³⁾」。

(3) したがって、「産業経済学(industrial economics)における時間単位は、前産業経済学(pre-industrial economics)における時間単位と異ならねばならない。産業生産上の「現在」とは、一瞬間、一日、もしくは一年でもなく、景気循環とか設備寿命とかの長期間のことである。さらに、未来とい

うものが現在に劣らず産業生産上の重要な要素となる。産業経済学においては、現在は常に未来に焦点を合わせなければならない。このことによって…「利潤」,「所得」,「費用」等々のような伝統的用語は、まったく新しい意味内容を与えられる⁴⁾。

ここでは、通常利潤と捉えられている部分の多くが実質的には費用であるとする大企業に有利なドラッカー独自の見解や、彼の利潤目的否定論の、前提条件が設定されている。これらについては第4節で詳論する。なお、以下の展開からも明らかなように、ドラッカーは、大企業の諸機能のうち、経済的機能を最も重要な機能と捉えている。

〔2〕 ドラッカーによれば、「企業体は、また、統治的制度 (a governmental institution) であって、不可避的かつ必然的に政治的機能 (political functions) を遂行している⁵⁾」のである。すなわち、企業体は、生産機構への参加を支配することによって、「市民としての生活への参加」を支配し、「市民としての社会的有用性」を決定する⁶⁾。さらに、彼によれば、「企業体は、その機構内においても統治者 (government) なのである。産業生産機構は、権威と服従 (authority and subordination)、すなわち権力関係 (power relationships) に基づいた内部秩序を必要としている」。こうして、企業体は立法府であると同時に相当の司法権と行政権を有しており、「企業体内の権力者 (the authority) は、正規の統治機能 (regular governmental functions) を行使している⁷⁾」というのである。ここでは、大企業が社会的に自立したものであるという彼の考え方が、前面に打出されている。

つぎに、大企業の統治権限と労働組合にかんするドラッカーの見解を見てみよう。まず、彼は次のように述べている。「企業体は、必然的に、人々に対して致命的なまでに重要な権限 (authority) を行使する統治制度である。しかし、企業体の主たる機能と目的は、商品の生産であって、人々の統治ではない。人々に対する企業体の統治権限 (governmental authority) は、常に企業の経済的成果・責務に従属させられなければならない……したがって、人々に対する企業体の統治権限は、企業体が支配する (rules) 人々の利益になるよう行使されることは決してない⁸⁾」。また、別の箇所では次のよう

に述べている。「問題は、正に、企業体の従業員として、その統治権限に従う者としての労働者の利害が企業体の経済的成果に対する社会の利害と一致しないということに、ある⁹⁾」ところが、彼によれば、「正当な統治 (legitimate government) とは、被統治者の利益になるよう支配を行なう (rules) 統治である¹⁰⁾」という。したがって、このままでは、企業体の統治は正当たりえない。彼は、このような矛盾の解決を労働組合に求めていくこととなる。この点を、彼は次のように述べている。「産業企業体の政治的二元性 (the political duality) に対する解決、唯一可能な解決は、労働組合である」；「企業体の統治を正当化する唯一の方法は、統治機関 (government) に対抗して従業員を代表すると同時に、それ自身もまたこの統治機関の一部を形成する対抗勢力 (counterpower) を通してである。こうして、**労組**は、企業体の根本的な政治的緊張の制度的表現である¹¹⁾」。

以上から、ドロッカーにとっての、企業体の統治機能の正当化という点での**労組**の存在「意義」が明らかとなった。¹²⁾**労組**にかんする彼の見解をもう少し見てみよう。彼は、確かに、「**労組**それ自体は闘争の立場をとる。その機能は対立的であるはずであり、**労組**は**対立団体** (antibody) であってこそ初めて、その機能を果し、存続し、その結合を維持することができる」と指摘し、「一定の理解」を示す。しかし、その直後の文章では、「同時に、**労組**は、社会に対しても企業体に対しても、企業体の存続と繁栄に責任を負わなければならない。**労組**は、自身が統治機関には決してなれないとしても、「**光榮ある野党** (loyal opposition)」でなければならない¹³⁾」として、**労使協調**を訴えることも忘れていない。

以上のように、組合が統治機関の一部を構成することにより一応大企業の統治は正当化された。しかし、これは、経済的機能を第一義とする経営者の統治権力を何ら正当化するものではない。こうして、ドロッカーは、企業内における経営者権力の正当化を大企業の社会的機能において果そうとするのである。¹⁴⁾

〔3〕ドロッカーによれば、「企業体は社会的機能 (social functions) を果している」、なぜならば「企業体は、産業社会において際立って代表的な社

会単位である工場共同体 (plant community) を内包している¹⁵⁾ からであるというのである。ここでは、『産業人の未来』において取上げられた、「産業社会」の個々の成員に「社会的地位と機能」を与えるという「機能的産業社会」形成の必要条件の一つが問題とされる。

(1) 彼は、それ以前の研究にも言及しながら、「社会的地位と機能」に対する欲求充足の重要性について次のように述べている。「労働者についての研究はどれも、労働者が企業の社会的機能を最も重視していることを明らかにしている。労働者は、社会的地位と機能 (social status and function) に対する欲求の充足を経済的欲求の充足さえよりも重視している¹⁶⁾」；「われわれのあらゆる研究によれば、個々人の社会的地位や社会的機能に対する欲求ほど顕著なものはない。この欲求の充足を欠けば、深甚な個人的・社会的不満、緊張、欲求不満が生じ、企業体の社会的機構 (social organizations) 全体が毒される¹⁷⁾」。彼は、このような欲求の充足の場として「工場共同体」を考え、それ以前の研究に依拠して次のように述べている。「これらの — およびその他多くの研究 — 研究(メイヨーのホーソン研究, レスリスバーガーの研究, GMの「コンテスト」等々 — 立山)は、目的も方法も焦点も違っている。しかし、それらはすべて、工場共同体が真の地域社会 (community) であって、まったくのところ企業体の従業員にとって彼らの社会的願望や、信条を充足させるための代表的・決定的な地域社会であると見なされていると、結論している¹⁸⁾」。こうして、彼によれば、「企業体は、工場共同体内において社会的地位と機能を与えることによって、社会の信条 (belief) や誓約 (promises) を満たさねばならない。さもなければ、社会の精神 (ethos) と社会の代表的制度の秩序とが食い違い、その結果、社会の道徳的崩壊もしくは企業体の機能上の崩壊がもたらされるだけであろう¹⁹⁾」というのである。

それでは、ドラッカーは、大企業とそこにおける「工場共同体」との関係をどのように捉えているのであろうか。彼は次のように述べている。「企業体と従業員 (members) の利害は、その性格を異にする。前者はまったく経済的なものであり、後者は政治的・経済的・社会的なものが混りあっている

が社会的なものが優勢である……なるほど工場共同体は、企業体が社会のなかに含まれているのと同様に、企業体のなかに含まれている。しかし、企業体が政府の所産でないのと同様に、工場共同体も企業体の所産ではない。工場共同体の存在は、企業体の必要性和目的に依存しているのではなく、人間としての従業員の必要性和目的に依存している。経営者は、工場共同体を作ることも廃止することもできない。工場共同体は、すべての企業体において自然発生的で抑圧し難い²⁰⁾」。

以上のように、ドロッカーは、大企業と従業員の「必要性和目的」の相違から「工場共同体」の独自性を主張している。しかし、彼はこれに重要な付帯条件を設定する。すなわち、「しかし、産業企業体は、個々人をなだめるばかりでなく、企業体自体の基本的要件 (basic requirements) をも満すように彼らに社会的地位と社会的機能を与えねばならない²¹⁾」というのである。それでは、彼は、「企業体自体の基本的要件」をも満しながら労働者に「社会的地位と機能」を与えるためには、どのようにすればよいと考えているのであろうか。この点について、彼は次のように述べている。「産業企業体を適切に機能させるためには、従業員は、掃除人や手押し車押しに至るまで、彼ら自身の仕事と企業体に対して「経営者の態度 (managerial attitude)」をとらねばならない。すなわち、従業員は、企業体を自己のものと見なし、自分自身を「臣民 (subjects)」としてよりも「市民」と見なさねばならない……企業体の従業員は、自身を「市民」と見なせば見なすほど、ますます「経営者の態度」を身につけ、ますます生産的かつ効率的となるであろう。生産性と効率性への主要な誘因は、金銭的なものよりも社会的・道徳的なものである²²⁾」。彼は、労働者が、「経営者の態度」をとることにより、労働者自身の「社会的地位と機能」に対する要求も満され、大企業の最も重要な機能である経済的機能も促進されると、考えているのである。

(2) 労働者の「経営者の態度」を媒介とする大企業の社会的機能について、ドロッカーは、労働者・大企業・社会の3者の利害がどのようになると考えているのであろうか。「社会的制度としての企業の問題は、経済的もしくは政治的制度としての企業の問題とは根本的に違っている。社会的領域で

は衝突はない。逆に、企業体、従業員そして社会の客観的に必要とし目的としているものは、相調和している。産業社会が従業員に対して要求する「経営者の態度」は、西欧社会が信頼するかの「個人の尊厳 (dignity of the person)」を個々人が確立しようという要求と調和している。人間の能力を最大限に活用しようという要求は、個々人の地位に対する要求や機会均等というわれわれの社会の誓約と矛盾しない²³⁾。要するに、経済的機能を第一義とする大企業は、経済面、統治面では労働者と利害を異にするが、社会面では、労働者に「経営者の態度」をとらせることにより労働者の利害と調和し、さらに大企業・労働者に社会をも加えた3者の間でも利害が調和するというのである。これは、ドラッカーが最も主張したい点の一つであると推察される。

ドラッカーは、「現代の企業体においては、労働者は、必然的にいかなる企業業務の経営 (the management of the enterprise's business) の経験も与えられない」、「しかし、労働者は工場共同体の統治の際に経営者の経験 (managerial experience in the government of the plant community) を得ることができる²⁴⁾」として、労働者に「経営者の態度」をとらせる上でのカギが「工場共同体の自治」にあると捉えている。つぎに、「工場共同体の自治」の範囲にかんする彼の見解を見てみよう。①彼は、自治機関が独自に処理しうる領域（「純粹に社会的な領域（企業体の経済的成果にとってはまったく付随的なもので無関係でさえもある領域）がただ一つある」）として、通勤輸送、駐車、簡易食堂、スポーツクラブ・趣味同好会・ピクニック・パーティのような娯楽活動、教育活動を挙げている；②彼は、「職務さえ遂行されるなら企業がなんら関心を払わないいま一つの領域がある」として、休暇計画、交替の割当て、特定の労働者への仕事の割当てなどを挙げている；③彼は、「以上の、「容易な」機能を越えた領域はすべて、なんらかの程度において経済的利益と関係しているので、共同体統治機関と経営者間の調整を必要とする」と述べ、工場共同体の自治機関と経営者との共同処理に任されるものとして次の6項目を挙げている。(i)安全衛生にかんする事項；(ii)所得の保証と雇用の予告制、利潤分配基金、社会保障給付金などにかんする事項；(iii)職務の配置・割当て、訓練、欠勤・退職、工場規律・規則、労働者の部門間や職種間の配

置転換等々の人事管理機能の大部分にかんする事項；(iv)職階内部の昇進、賃金格差、職務定義・説明、時間・動作研究、標準生産量、報奨金、労働力削減方法の決定にかんする事項；(v)「技術変化という重要な領域」にかんするコミュニケーションの問題；(vi)生産性向上に関連して、企業の機能や経営者の職能について労働者を教化する問題。²⁵⁾以上から明らかなように、真の意味での「工場共同体の自治」に属する領域はわずかであり、労務管理に関連する多くの重要事項については経営者との共同決定が行なわれるのである。

ドラッカーは、「経営者の態度」をも含め、大企業が「工場共同体」に対して要求しなければならないことが3点あるとして、次のように述べている。「企業体は、労働者に対して「経営者の態度」を要求しなければならない。企業体は、労働者に対して、企業体の経済的原理 (the economic rationale) についての理解と利潤性・生産性という尺度 (the yardstick of profitability and productivity) の承認を要求しなければならない。さらに、企業体は、「産業中間階級 (industrial middle class)」の職位を充足させるために、工場共同体に、訓練され、テストされた人々のますます多数の供給を求めねばならない」。さらに、これら3点の要求実現のためには「工場共同体の自治」が不可欠であるとして、次のように述べている。「これら3つの要求はすべて、工場共同体の自律的な自治 (an autonomous self-government) によって充足される。まったく、工場共同体の自律的自治のみがそれらを充足する」²⁶⁾。さらに、「工場共同体の自治」を通しての「経営者の態度」の涵養が、彼の指摘するように、労働者の「社会的地位と機能」という欲求を充足させるとしても、彼がここで挙げた3点はすべて、大企業の経済的機能の促進要因である。「経営者の態度」が労働者の生産性を向上させる狙いを有していることは、明かである。たとえば、彼はこの点について次のように述べている。「生産労働者の間に「経営者の態度」が行きわたれば、生産性と態率は、ほとんど爆発的に増大する (おそらく産出高は倍加するであろう)。この産出高の増大は、巧妙に設計された工場で、時間・動作を研究し、作業を熟練不要の作業にまで分解し、原料の流れと人間の作業を同調させること等

々を行なう科学的管理法が一層適用されることから期待されうるものを、はるかに凌ぐことは確かである²⁷⁾。また、「経営者の態度」が労働者の階級意識を低下させることも、確かであろう。第二点目も、「経営者の態度」の延長上にあるもので、賃金やその他の労働条件の面で企業の論理を労働者に押しつけるのを容易にする。「企業体の経済的原理」等々については第4節で詳論する。第三点目は、下級ないし中級管理者養成にかんするものである。これら3点は、企業管理で言えば、広義の労務管理に属するものと考えられる。これら3点は相互に関連しているが、これまでの展開からも明らかなように、ドラッカーは、「工場共同体の自治」を通じる労働者の「経営者の態度」の涵養を最も重視している。これは、第5節で述べる彼の労務管理論の核心をなす「責任ある労働者の育成」、さらには「目標と自己統制による管理」と密接に結びついている。

以上から明らかなように、ドラッカーは、経営者の立場から、「工場共同体」に対して労務管理機構の一環としての役割を期待している。

(3) つぎに、労働者に「社会的地位と機能」を与えるということと社会目的との関連について、ドラッカーの見解を見てみよう。第1節で述べたように、「社会的地位と機能」は「機能的産業社会」形成のための形式的必要条件であった。問題は、その社会の目的が何であり、いかなる社会目的のために、労働者に「社会的地位と機能」を与えるのかということであった。彼は、『産業人の未来』ではその答を見出すことができなかった。彼は、『新しい社会』ではこの点をどのように扱っているのであろうか。彼は次のように述べている。「社会の成員に地位と機能を与えている社会だけが、成員の忠誠を期待することができる。個々の成員の地位と機能は、個人および社会生活の必要条件である。これらは、すべての歴史的経験によって立証されている。地位と機能は、同時に価値観を含んだ言葉 (value-terms) であり、人間の性質 (nature) と運命 (destiny) にかんするキリスト教的概念より生じた社会に対する要求である。それらの実現は、西欧社会にとっては二重の意味で緊急なものである。なぜならば、万一それらを実現することができなければ、生命を失うのは社会であり、魂を失うのは西欧世界であらうからであ

る²⁸⁾。このように、彼は、「社会的地位と機能」という形式的必要条件に大きな意味を持たせ、これを社会目的化してしまう。これは、大企業にとってきわめて都合のよい理論操作である。というのは、大企業は、自己の経済的機能に従属させる形で、労働者に「社会的地位と機能」を与えることができるからである。ここまでくれば、ドラッカーの主張の本質は明白である。ドラッカーは、労働者の不満、したがって労資問題の深刻さを前提した上で、労働生産性を上昇させるために「責任労働者」の育成を中心とする労務管理方式を提唱するが、「労働者に「社会的地位と機能」を与える」という彼の「哲学」はこの労務管理方式を補強・正当化する役割を果たしており、その重要な一環を形成していると思わざるを得ない。ドラッカーの次の主張を見れば、大企業の社会的機能、「工場共同体の自治」の本質がさらに明らかとなろう。「工場共同体の自律的自治機関 (the autonomous self-government) は、企業体の統治機関 (the organ of the enterprise) となることはできない。その機能は、制限されているだけでなく、また厳密には企業体に従属している。経営者が依然として企業体の統治機関であり、したがって経済的成果が経営者の統治原理 (governing rationale) である。確かに、工場共同体の自治 (the self-government) は、経営者を強化し経営者の経営管理 (managing) 能力を増強させる場合にのみ、さらには企業の経済的成果を増大させる場合にのみ、正当化される³¹⁾」。

以上の展開から明らかのように、ドラッカーにおいては、大企業全体の統治者であるが経済的機能を第一義とせざるを得ない経営者は、「工場共同体」に自治を与えたとしても、「工場共同体の自治」、そしてそこで果される社会的機能を経済的機能へ従属させざるを得ない。彼は、大企業内における経営者の正当性が「工場共同体」の確立に依存するとして、「工場共同体」の社会的機能を重視し、経営者権力の正当化を図ろうとしたが、それは以上の意味で成功していない。こうして、大企業内における経営者権力の正当性は他の諸機能の経済的機能への従属という形でついに主張しえないものとなるが、残されるのは、経済的機能を通しての対社会的正当性、したがってまた前述 (第2節) の「経営者支配のための理念」の有効性である。^{32) 33)}

〔注〕

- 1) Peter F. Drucker, *The New Society—The Anatomy of the Industrial Order*, Harper & Brothers Publishers (N. Y.), 1950, p.44; 現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957年, 54頁。ただし, 以下の訳文は, 必ずしも同邦訳書のそれと同一ではない。
- 2) *Ibid.*, p. 44; 同邦訳書, 54頁。
- 3) *Ibid.*, p. 44; 同邦訳書, 54～55頁。
- 4) *Ibid.*, p. 44; 同邦訳書, 55頁。
- 5) *Ibid.*, p. 44; 同邦訳書, 55頁。
- 6) *Ibid.*, pp. 44～45; 同邦訳書, 55頁。
- 7) *Ibid.*, p. 45; 同邦訳書, 56頁。
- 8) *Ibid.*, p. 99; 同邦訳書, 115頁。
- 9) *Ibid.*, p. 100; 同邦訳書, 116頁。
- 10) *Ibid.*, p. 99; 同邦訳書, 115頁。
- 11) *Ibid.*, p. 106; 同邦訳書, 123頁。
- 12) この点に関連して, ドラッカーは, 別の箇所で次のような「警告」を行なっている。「…企業体の統治的性格から生ずる結果を認めないのは, 近視眼的であるばかりではない。それは危険でもある。それは, 「自由企業」社会にとっては, とくに危険である。統治責任を負い, 企業体内の政治的構造や統治の問題の解決に当ることを企業の側で拒むならば, 「自由企業」体制はほとんど確実に破壊するであろう。政治的諸問題が解決されねばならない。企業体自身が機能的・正当的な統治機関 (functioning and legitimate government) を発展させることによって解決しなければ, 政府 (the national government) は公衆からの圧力を受けて不可避免的に介入し, こうしてその怠慢により集産主義 (collectivism) がとって替ることになろう。—*Ibid.*, p. 47; 同邦訳書, 58頁」。
- 13) *Ibid.*, p. 47; 同邦訳書, 57頁。
- 14) 次を参照。村田稔『経営者支配論』東洋経済新報社, 1972年, 119～120頁 (第7章「経営者権力の合法化 — ドラッカーの産業社会論」)。
- 15) Drucker, *New Society*, p. 47; 前掲邦訳書, 58頁。
- 16) *Ibid.*, p. 47; 同上邦訳書, 58頁。
- 17) *Ibid.*, p. 49; 同上邦訳書, 60頁。
- 18) *Ibid.*, p. 49; 同上邦訳書, 60頁。

- 19) *Ibid.*, pp. 49～50；同上邦訳書，61頁。
- 20) *Ibid.*, p. 282；同上邦訳書，321頁。
- 21) *Ibid.*, p. 49；同上邦訳書，60頁。
- 22) *Ibid.*, p. 49；同上邦訳書，60頁。
- 23) *Ibid.*, p. 164；同上邦訳書，188～189頁。
- 24) *Ibid.*, p. 290；同上邦訳書，329～330頁。
- 25) *Ibid.*, pp. 283～286；同上邦訳書，322～325頁。
- 26) *Ibid.*, p. 289；同上邦訳書，328頁。
- 27) *Ibid.*, p. 160；同上邦訳書，184頁。
- 28) *Ibid.*, pp. 151～152；同上邦訳書，175頁。
- 29) この点については、『新しい社会』第15章「個々人の身分および機能に対する欲求」全体 (*Ibid.*, pp.151～156；同上邦訳書，174～180頁) を参照。
- 30) ドロッカー理論の研究に際し、「機能的産業社会」の形式的必要条件と社会目的との関連を重視する村田稔氏は，注28) の引用文と以下に示される文章① (第15章)，および② (第16章) を引用しながら，次のように述べている。「ここで述べられた社会の要求なり信条なりは，身分と機能が統合される社会目的を意味するものではなく，身分と機能を組織する場合の方法に関するものであり，この意味では形式的なものにすぎない。そして，この形式的価値こそが，社会，個人，企業体の諸要求の一部を可能にせしめている……かかる形式的価値を社会の信条や約束とすれば，これはいかなる目的にも通用する……ドロッカーが答えるべきであったのは，「市民としての責任ある参加」と「機会均等」がそのために主張されるべき目的，しかも経済的目的以外の社会の目的であったのだが，ついにドロッカーはこれを示さず，社会が機能しうための形式的必要条件自体を社会的目的に引き上げることによって，その代用とさせた (村田稔，前掲書，121～122頁)」—— ①「西欧の具体的社会は，企業体が正義と呼ばれる身分の約束 (promise of status) —これは「機会均等 (equal opportunity)」のスローガンで表現される—を達成すること，および，人間の尊厳の信念に基づいて機能 (function) を組織する—これは市民の責任ある参加 (responsible participation of citizenship) と表現される—ことの両者を，企業体に要求しなければならない (Drucker, *New Society*, p.154；訳文は村田，前掲書，121頁)；②「職場社会 (the plant community) に関する企業体の要求と，社会および個人の要求は調和している。企業体は個人がその職務 (job.)，作業 (work)，生産物に対し，「経営者の態度」をとるよう要求しなければならぬが，このことは，個人に市民とし

て責任ある参加を求める社会の要求と同じである。企業体はその従業員の能力と野心の最大限利用を要求しなければならず、人々を監督者および経営担当者の地位につかせようという企業体の要求は、実際上あくことを知らないが、これは企業体の利益と機会均等に対する(社会および個人の＝村田)要求が一致していることを意味する(*Ibid.*, p.157－原文はイタリック体；訳文は村田，同上書，122頁)】。

31) *Ibid.*, pp. 282～283；同邦訳書，322頁。

32) 経営者権力の正当性の問題については，次も参照。藻利重隆『ドロッカー経営学説の研究〔第4増補版〕』森山書店，1975，181～188頁／201～210頁（第5章「企業における職場社会とその自治」）；田代義範『経営管理論研究』有斐閣，1970年，209～239頁（第8章「経営権力の正統性－ドロッカーの場合」）；河野大機『ドロッカー経営論の体系』三嶺書房，1986年，136～143頁（第5章「非事業論（その一）－経営的権限・権力論」）。

33) ドロッカーの「企業の三重性格」論もしくは「企業の三重機能」論については，次を参照。藻利，前掲書，62～77頁。なお，藻利氏は，「統制的機能ないし統制的制度を他の両者に並立するものとして取りあげることは多くの困難があることを知るべきであろう。ところで，もしもこのような解釈が許されうとするならば，ドロッカーの三重性格理論は，おのずから二重性格理論に改正せられなければならないこととなるであろう（藻利，同上書，74～75頁）」と述べている。

（未完）